

CA1  
EA163  
T71  
v. 1  
Apr 1,  
1994  
Copy 1

April 1, 1994

Volume 1, No. 3

**YCDBSOYA?**

If you have not guessed already, the initials on the briefcase in Vic's cartoon (Issue 2, page 4) come from the well known saying which George Hees, when he was Minister of Trade and Commerce, had inscribed on cufflinks to inspire "the troops".

The initials YCDBSOYA stand for "You Can't Do Business Sitting On Your Assets"



# TRADE COMMISSIONER

Growing Pains.....1

A Message from the Editor .....2

The Green Book .....3

Congratulations!.....3

Canada's Trade Business Plan .....4

## FUTURE ISSUES:

As mentioned in our January bulletin, this issue includes a new feature, "Letters from Your Colleagues". This section will showcase your comments and suggestions on matters of common interest. Please send concise texts in letter format. Suitable letters will be published on a first come, first served basis. You may send your

letters to TOO by whatever method is the most convenient: E-Mail, Fax 613-996-8688, WP diskette or memo.

We will continue to publish quarterly.

The Posting Cycle and You .....5

Letters from Your Colleagues .....6

## GROWING PAINS

*Government-Industry Consultation Revisited*

By Renée Umezuki

Dept. of External Affairs  
Min. des Affaires extérieures

AUG 31 1994

RETURN TO DEPARTMENTAL LIBRARY  
RETOURNER A LA BIBLIOTHEQUE DU MINISTERE

Printed on recycled paper



Finding out what the customer wants, as any business person will tell you, is of utmost importance. In government circles, "consultation" is equally crucial. It was with this goal in mind that the *International Trade Advisory Committee System* was born. Back in 1986, when the Department was looking ahead to upcoming FTA and MTN negotiations, it was decided that private sector advice would be critical to presenting a unified Canadian position in each negotiation and, more importantly, to obtaining the results that business desires and can use to its advantage. To facilitate an **on-going, confidential, two-way flow** of information and advice between the government and the private sector on international trade matters, and to ensure that government has the benefit of private sector views in its deliberations on international trade issues, the *International Trade Advisory Committee* (ITAC) and fifteen Sectoral Advisory Groups on International Trade (SAGITs) were created.

The ITAC, currently run under the stewardship of the well-known and colourful Mickey Cohen, advises on all international trade matters, including trade policy, market access, and trade development. Its 40 members are drawn from business, labour, consumer, cultural, research and academic communities, and are broadly representative of regional, sectoral, and demographic interests. The SAGITs, comprised of sectoral experts, were formed to ensure that sectoral views

are fully taken into account on international trade matters.

Since 1986, the ITAC and SAGITs have focused successively on the FTA, MTN and the NAFTA. Observers and participants generally agree that this structured, on-going consultative mechanism has worked well. On all three of these negotiations, both components of the advisory committee system worked closely with trade negotiators and acted as the main channel for communicating private sector views to the government. Minister MacLaren too has acknowledged the contributions of the ITAC and the SAGITs to the MTN process, noting in particular the value of members' advice during final Uruguay Round negotiations.

Since the final stages of the Uruguay Round, members have been encouraged to turn their attention to a broader range of issues. A host of on-going trade development and policy matters needing private sector attention and input were identified. ITAC Chairman Mickey Cohen has recently inspired the creation of three ITAC Task Forces — one focusing on trade policy, another on trade development, and a third on trade and the environment. These groups, made up both of current members of the ITAC and SAGITs, and of new members, will respond to the call in the Liberals' Red Book for some mechanism within the consultative system to specifically address the

Continued on page 2

## AT YOUR SERVICE: *A message from the Editor*

*Many thanks to all of you who took the time to comment on the rebirth of this newsletter. Your support and suggestions are really appreciated; it's great to know our initial efforts are on the right track.*

*We kicked off the Centenary with a panel discussion and ceremony here in headquarters on January 12th under the theme "The Trade Commissioner Service: Launching the Second Century." This successful event attracted a standing-room-only crowd of several hundred current and former TCS staff, and highlights have been sent out to posts on video. This newsletter will keep you posted on plans for other Centenary activities in the months ahead.*

*You have already received letters from Al Kilpatrick and Brian Schumacher, setting out*

*objectives to help the TCS continue to evolve to meet the rapidly changing needs of Canadian business. Communications on market intelligence and on best practices has been sent, and information on many other high priority topics is being prepared.*

*We are sending the trade program manager at each post the text of a recent speech by Germain Denis on Canada's future interest in trade policy and ask it to be circulated. Readers in Canada should request a copy from TOO. Please contact Greg Bates at 995-7786.*

*We will do our best to keep you informed and involved, and we always welcome any comments you have.*

**Mike Spencer**

*Continued from page 1*

social and environmental ramifications of trade deals. They will complement the ITAC's broad national focus by providing in-depth advice on specific trade matters. They are not meant to replace existing structures, but rather to work in conjunction with the ITAC and SAGITs.

This new configuration has, however, called into question the continued relevance of the ITAC and SAGITs themselves. Original mission accomplished, what will constitute their new roles? Debate at recent SAGIT meetings has centered around whether to justify the group's continued existence by redefining its role, or to call it a day and disband. Indeed, in the current tight fiscal environment, pressure is increasing for government expenditures to show clear purpose and deliver results. To quote one seasoned Trade Commissioner recently overheard in the corridors of Lester B. (in a different context), "How do we answer the Preston Mannings of

the world?" Although members do not receive monetary compensation for their participation, many come from afar, and taxpayers pay travel and per diem expenses.

On the other hand, consultation in the pre-ITAC days was ad hoc and hit-and-miss, a situation to which no one would like to return. One member compared the issue to having a boss with an open-door policy.

While there may be fewer occasions to walk through that door, this is not reason enough for closing it completely. Once closed, it may prove difficult to re-open, should the need arise. As well, although plenty of the work originally envisioned for the SAGITs will most likely be done by the new Task Forces, SAGITs will remain crucial in ensuring sectoral interests are protected. The 25-odd members of each Task Force will be drawn from a wide variety of backgrounds, and will not necessarily have sectoral expertise. SAGITs will be needed to review the work of the Task Forces and provide them with input on a

number of key issues, from implementation of the NAFTA and the Uruguay Round results, to inter-provincial trade barriers.

The most successful trading nations are those which have close government-industry cooperation. Witness, for example, the "Japanese Miracle", central to which, many argue, has been the state's shared role in the economy with the private sector, and the collaboration between the two to further the nation's developmental goals. In the United States as well, a consultative mechanism has been legislated into place.

Clearly, at the price of airfare and other expenses, the government as a service supplier obtains "market intelligence" in its most economical form. Private sector participants get unique access to policy makers to communicate their interests. As the focus shifts from trade negotiations to trade policy issues and more effective program delivery, this evolving relationship may well be moving into its most useful era yet.

## THE GREEN BOOK:

### Canada's U.S. Marketing Plan

By Marie A. Stamp

*...an interview with Allan Stewart, Director General UTD*

The office of the Director General of UTD (US Trade, Tourism and Investment Development) commands an impressive view to the west and over the frozen Ottawa River glistening in the morning sun. It's the start of another busy day, as Allan Stewart sits down to explain the "Green Book" for us.

The "Green Book", says Allan, is a tool providing a detailed blueprint of the year's marketing strategy, objectives and proposed promotional activities in the U.S., for 39 sectors. It becomes the U.S. portion of the International Trade Business Plan. As a descriptive document, it also feeds into the Annual Report.

The "Green Book" has been prepared for the past three years by UTD marketing officers through consultations with private sector partners, DFAIT T-branch staff, Industry Canada specialists, ITCs, as well as provincial and territorial Trade Departments. The 93-94 marketing program accounts for the entire TID program in the U.S. Bureau management continues to improve on trade development planning, and will alter the system to "management by results" next year to show "what happened" as a result of the plan.

Of course, "maximum impact" for our resources is what the plan is all about. A key goal in its production is "coordination: elimination of duplication and overlap". "We want to provide aggressive action and leadership," says Stewart, "but we don't necessarily want to do everything."

Stewart also has other strategies in mind to achieve maximum impact, including optimal use of new technologies for disseminating information (to SMEs in particular), building on the Canadian success stories to come out of the recession, and focusing on important new markets in the US. He is also keen about the increased emphasis on market intelligence activities, and believes the Trade Commissioner Service is well-placed to deliver information to help Canadians do business in the vast US market. This is, after all, a re-focus of our traditional activity. The challenge is to be as adaptable and as innovative as Canadian producers themselves.

*Allan has been a Trade Commissioner for 27 years, having served in Australia, Sweden, Seattle and Mexico. This is his 4th year as UTD.*

## CONGRATULATIONS ON ISSUE #2!

*Just a short note to Congratulate you on issue # 2 of "Trade Commissioner".*

*As a new member of the Service (Interchange), I think that the initiative you have taken will be appreciated by all, especially in this 100th year.*

*I particularly acknowledge the sensitivity that you have shown with regard to issue # 1, and I am sure that those who were involved at that time will be equally grateful for the recognition of their efforts.*

*With regard to the History of the Service, which I am sure you will understand, is very interesting to me, it is a matter of some coincidence that we should be co-locating with Australia here in Bridgetown in this particular year. I am not sure if John Larke envisaged that the cooperation between our two great Countries would ever extend to actually living together in certain locations throughout the world, but there should be substantial advantages to both of us as a result.*

*Once again, congratulations, and I will look forward to future issues!*

**Peter Hermant**

## CANADA'S INTERNATIONAL TRADE BUSINESS PLAN (ITBP)

By Marie A. Stamp

...an interview with Brian Baker, Director TOC

The ITBP, says Brian Baker, is as much a process as it is a publication. As a "process", the ITBP is a mechanism for bringing together 17 federal departments and agencies with a role in international business development: this means coordinating resources amounting to 1,600 PYs and \$500 M in O&M and contributions. "It only makes sense," he says. These days, downsizing has left managers with the realization that they can't do everything for themselves; coordination and cooperation are indispensable in getting value for our money.

Sounds reasonable enough, but 17 federal partners? I asked Brian to explain TOC's role, and how such a broad consultative process is managed.

Brian explained that, for the ITBP, TOC's role is as a "secretariat". The Plan is managed by an interdepartmental steering committee with members from DFAIT, Industry Canada and Agriculture Canada. He agreed that this kind of coordination is not exactly a straightforward meeting of minds. Committee meetings are "lively", he says with a wry smile, and proceeds to explain that difficult, even controversial questions are a necessary part of the rationalization that must take place. "The discussions are fascinating," he insists.

The process begins with a strategic overview of the framework of government policy and direction within which business will operate. Not surprisingly, there will be a lot of input from the Chrétien government's "Red Book" this time around. Consultation with industry is managed through associations and Sector Advisory Groups on International Trade, also known as SAGITs. The next step is to examine the opportunities and challenges for Canadian business in the international marketplace, and develop sector strategies. When the sector

strategies are ready, International Trade Centres in the regions receive drafts, as do our provincial/territorial partners and posts abroad. They can then provide additional input, and include additional events. The whole process is gearing toward even closer working relationships with industry and provinces. Baker suspects that some provinces will be full-fledged participants in the 95-96

ITBP, and that this could also mean a heightened role for ITCs.

The ITBP is of course also a publication, jam-packed with useful information for the Canadian

business community. A number of improvements to both the process and the publication are in the offing, to provide businesses with the information they need in a readily-available format. Ideas include more concise, sector-specific publications, and a "dial-in" fax-link connection.

Another improvement will be in moving the whole planning cycle ahead next year, in harmony with the planning cycle of our posts abroad. Posts will be asked for inputs earlier, ensuring that they are fully brought into the consultative process, and will only be tasked once for this information.

As long as the ITBP is evolving, Brian Baker believes it's doing what it's supposed to do. Responsiveness will be a permanent feature, as will the goal of optimum "cohesiveness" among all programs and players, a point Brian likes to emphasize. "There is evidence the plan is working," says Brian, "especially in the elimination of duplication, and in the dialogue that is developing among the partners".

Brian joined the TCS while in St. John's in 1970, and has served since then in New York, India, Israel, Sweden and Australia. This is his 5th year back in Ottawa, where he has been Director at TOC -Trade Planning and Coordination- since its creation in August 93.

**IT ONLY MAKES SENSE.  
THESE DAYS, DOWNSIZING  
HAS LEFT MANAGERS WITH THE  
REALIZATION THAT THEY CAN'T DO  
EVERYTHING FOR THEMSELVES.**

# THE POSTING CYCLE AND YOU



Are you one of those people whose lives are affected by the posting cycle? If you are, you might find this article enlightening. If you are not, you are either working in APT non-rotational, or you should consider having your name removed from our circulation list. In any case, Jean-Marc Duval, the Director of APT, has shared some valuable information with me, which I am anxious to pass on to you.

In order to illustrate the posting cycle, we shall consider the case of Officer X. Let's not get bogged down in the fine points of gender neutrality/political correctness—we'll just say that Officer X is a female, and leave it at that.

The cycle begins one fine September morning when our heroine finds the administrative circular informing her of the possible openings for the next two years. In a high pitch of excitement, although knowing full well that this is not necessarily the way things will turn out, X ponders at great length over her selection of five favourite postings for the coming year; finally, the completed questionnaire is ready to be sent to APT.

In the meantime, APT has been popping questions at senior management and the heads of missions—Will their be any extensions? Does the position require any special experience? What about employment opportunities for spouses? Quality of the educational system? and so on.

APT receives a plethora of completed questionnaires and carefully prepares lists of officers interested in each posting. It immediately removes the names of those whose time to leave has not yet come, but who decided to try their luck any-

way—can we blame them?

X is spending a good deal of time scurrying around the halls of the Pearson Building visiting the geographical divisions in an effort to "sell" herself.

Meanwhile, back at APT, they are meeting with the divisions concerned at the deputy director, director and director-general levels to discuss the merits of each candidate in terms of knowledge of the

*...an interview with Jean-Marc Duval,  
Director APT by Jean-Dominique Ieraci*

local language, professional experience, family situation, etc. They finally agree on three or four names whose strengths and weaknesses they will be discussing in greater depth. Sometimes, a given candidate emerges as an obvious first choice. At other times, more discussion is needed.

One grey afternoon, X learns that her name has been taken off the list of candidates for her favourite posting. Others had more of the desired characteristics for the position than she did. Of course, she tastes disappointment with a capital D, even though she might eventually get back on the list. However, it is better to find out early so one can concentrate on other choices.

All is not lost. X put down four other choices, and the wheels are still turning at APT. For city XYZ, she is selected as the top candidate. APT has discussed the matter with the divisions involved and with the head of mission; everything looks good. Only one thing remains to be done: send a telex to the head of mission officially introducing the officer.

The final decision actually lies with APT, after consultation with the people involved. A head of mission might voice an objection, but must have a solid argument to overrule an appointment.

X, then, is looking forward to going out. Unless, of course, the spectre of operational requirements changes the picture from bright to gloomy. Better to keep our minds in a positive frame, though. APT takes no pleasure in letting its clients down. As Jean-Marc Duval has said, "The worst part about this job is when you have to be the bearer of bad tidings. It's never easy to be the one to have to put a look of dis-

appointment on someone's face. We'd rather make them happy."

## *Have You Thought About the ITC Option?*

You have been posted abroad and must now return to put in a few years in Canada. This means you must move to Ottawa, right?

Not necessarily. Actually you can travel to any province if you are interested in working in one of the ten International Trade Centres.

You may wish to consider the ITC option if you enjoy being in regular contact with businesses, if you wish to get away from the bureaucracy, and have no other compelling reason to be in Ottawa. Trade Commissioners in ITCs are generally project managers who remain in constant touch with their clients. They get a first-hand look at just how much they are benefitting the client, a degree of feedback not easy to find in Ottawa.

*If interested in the ITC option, Michael Spencer's number is 996-1430. Do not hesitate to call him. He suggested that we include his number in our article with just that in mind.*

# Letters from Your Colleagues

## • HAITI 1991: THE CRISIS •

*Dear Colleagues*

As you all know, on September 29, 1991, Port-au-Prince was the scene of the coup d'état that ousted Father Aristide as president of Haiti. Bernard Dussault was ambassador at the time. He and his team experienced this crisis first-hand. Mr. Dussault shared this extraordinary experience with us, along with Nicole Goulet, Lise Joubarne and Daniel Jean.

On Thursday, February 10, 1994, about twenty-five officers, mostly young recruits, accepted Stéphanie Allard's invitation for a pleasant combination of wine, cheese and a chat. The friendly and informal tone that prevailed from the beginning of the get-together itself revealed the close ties among the team members. Each told the story from a very personal perspective, and we all appreciated the fact that they emphasized the human dimension of the experience.

All four initially went to Haiti expecting to live and work there with little stress. The coup d'état, along with a hostage taking at the embassy, embarked its entire staff on an unforgettable adventure where adrenaline was part of their daily diet. After narrowly escaping the hostage taking, in which 19 Haitians were involved, the ambassador and his team were forced to improvise an emergency embassy at his home. Try to imagine the dynamics of the house where twenty people lived and worked around the clock with wartime water and food rations. Special qualities are clearly needed to survive such an experience. Mr. Dussault and his colleagues illustrated some of these qualities.

Enthusiasm is definitely a prerequisite to survive such an experience. Everyone must contribute as much as possible to the team effort and

maintain a positive attitude. Judgment and sound instincts are also required. Decisions must be made quickly; one is never fully prepared for a crisis situation. Communication at all levels, however, is definitely the key to surviving in a crisis. Communication networks are subjected to intense pressure at such a time. Under such conditions, it is more vital than ever to have and to use solid

contacts with authorities and other local stakeholders. Information is gold at such times. The crisis in Haiti also sorely tested the communication network among members of the local Canadian community, who must remain alert and well informed, and are also an important

source of information.

Above all, communication within the embassy enabled the team to face the events with assurance. The ambassador shared the information at his disposal with his entire team at all times. This had the effect of recharging everyone's batteries. That way, everyone clearly understood his or her role and considered the consequences of his or her actions.

Listening to Mr. Dussault and his colleagues as they described the events in Haiti in 1991, I got the definite impression that they were able to overcome the most difficult situations by means of enthusiasm, team spirit, communication and the sharing of information alone. *Why should we wait for a crisis to use these valuable tools?*

**Francis Normandin**

---

*Bernard Dussault joined the Trade Commissioner Service in 1967 and in addition to Port-au-Prince, he has served in Accra, Buffalo, Paris, Berne, and Libreville.*

## YCDBSOYA?

Si vous n'avez pas déjà deviné ces initiales sur le cartable de Vic, dans la caricature (second numéro, page 4), c'était la phrase célèbre que disait Georges Hees alors Ministre du commerce des années 60 « Vous ne pouvez faire des affaires assis sur le derrière ».

Afin d'inspirer les troupes, il fit même inscrire ces initiales sur des boutons de manchettes.

# DÉLÉGUÉ COMMERCIAL

le féminin s'entend du masculin et vice versa

Crises de croissance.....1

Message de l'éditeur.....2

Le livre vert .....3

Félicitations!.....3

Le Plan de promotion du commerce extérieur (PPCE) .....4

## PROCHAINS NUMÉROS :

Tel que mentionné dans le numéro de janvier, nous prévoyons une section « lettre aux collègues » dans les prochains numéros. Vos commentaires, suggestions sur des sujets d'intérêt commun, communiqués dans un format approprié, seront imprimés selon les arrivages.

Le cycle d'affectation et vous .....5

Les lettres de vos collègues .....6

Faites les parvenir à TOO par le moyen qui vous convient le mieux - E-Mail, Fax 613-996-8688, disquette WP, memo. Nous prévoyons une publication trimestrielle.

## CRISES DE CROISSANCE

Réorientation des consultations gouvernement-industrie

PAR Renée Umezuki

Découvrir ce que le client veut est – quiconque est dans les affaires vous le dira – d'une importance capitale. Dans les cercles gouvernementaux, la «consultation» est également cruciale. C'est dans cette optique qu'est né le *Système de comités consultatifs sur le commerce extérieur*. En 1986, le Ministère décidait, en prévision des négociations prochaines de l'ALE et des NCM, que l'apport du secteur privé était essentiel si l'on voulait présenter un front uni dans chacune de ces négociations et, plus important encore, aller chercher les résultats que les gens d'affaires escomptaient et pouvaient utiliser à leur avantage. C'est ainsi qu'ont été mis sur pied le *Comité consultatif sur le commerce extérieur* (CCCE) et quinze Groupes de consultations sectorielles sur le commerce extérieur (GCSCE), pour, d'une part, faciliter un échange constant et confidentiel d'informations et d'avis entre le gouvernement et le secteur privé sur les questions concernant le commerce extérieur et, d'autre part, faire en sorte que le gouvernement mette à profit les points de vue du secteur privé dans ses délibérations en la matière.

Le CCCE, actuellement dirigé par Mickey Cohen, personnage bien connu et haut en couleur, s'occupe de toutes les questions intéressant le commerce extérieur, y compris la politique commerciale, l'accès aux marchés et l'expansion du commerce. Ses quarante membres, issus du monde des affaires, des syndicats, des groupes de consommateurs, du milieu culturel, des instituts de recherche et des universités, sont largement représentatifs des intérêts régionaux, sectoriels et démographiques. Les GCSCE, qui sont composés d'experts sectoriels, ont été mis sur pied pour garantir qu'il est pleinement tenu compte de

l'avis des différents secteurs dans l'analyse des questions relatives au commerce extérieur.

Depuis 1986, le CCCE et les GCSCE ont centré leur attention sur l'ALE, les NCM et l'ALENA. Observateurs et participants conviennent généralement que ce mécanisme de consultation permanent et structuré a bien fonctionné. Dans chacune de ces séries de négociations, les deux composantes du *Système de comités consultatifs sur le commerce extérieur* ont étroitement collaboré avec les négociateurs et servi de truchement principal pour la communication au gouvernement des vues du secteur privé. Le ministre MacLaren a lui aussi reconnu leur contribution au processus des NCM, et noté en particulier l'utilité des avis des membres dans l'ultime phase des négociations de l'Uruguay Round.

Depuis l'achèvement des NCM, les membres ont été encouragés à élargir le champ de leurs interventions. Il a été recensé toute une série de questions ayant trait à la politique commerciale et à l'expansion du commerce et au regard desquelles l'opinion et la contribution du secteur privé sont nécessaires. Le président du CCCE, Mickey Cohen, a récemment eu l'idée de créer trois Groupes de travail du CCCE, qui s'occuperaient, respectivement, de la politique commerciale, de l'expansion du commerce et du tandem commerce/environnement. Ces groupes, composés à la fois de membres actuels du CCCE et des GCSCE et de nouveaux membres, répondront à la demande des Libéraux, exprimée dans le Livre rouge, qui souhaitaient la mise en place, au sein même du système consultatif, d'une sorte de mécanisme axé spécifiquement sur les ramifications sociales et environnementales des ententes commerciales. Ils compléteront le

Suite à la page 2

Imprimé sur du papier recyclé



## À VOTRE SERVICE : *Message de l'éditeur*

*Tous nos remerciements à ceux et celles qui ont pris le temps de commenter la renaissance de ce bulletin. Votre soutien et vos suggestions sont utiles; il est agréable de savoir que nous sommes sur la bonne voie.*

*Nous avons inauguré les activités du centenaire par une discussion de groupe et une cérémonie ici même à l'Administration centrale le 12 janvier, sous le thème «Le Service des délégués commerciaux : au seuil du deuxième siècle». Cet événement couronné de succès a attiré plusieurs centaines de membres, actuels et anciens, du SDC. Les missions ont eu droit à une vidéo-cassette des meilleurs moments. Ce bulletin vous informera des autres activités de célébration prévues dans les mois à venir.*

*Vous avez déjà reçu des lettres de Al Kilpatrick et de Brian Schumacher exposant les objectifs à atteindre pour aider le SDC à demeurer au diapason des besoins*

*sans cesse nouveaux des gens d'affaires canadiens. Des communications concernant les renseignements sur les marchés et les meilleures pratiques vous parviendront sous peu. D'autres documents traitant de nombreux dossiers hautement prioritaires sont par ailleurs en cours de préparation.*

*Nous faisons parvenir au gestionnaire du programme commercial de chaque mission, pour diffusion, le texte d'un récent discours de Germain Denis sur les intérêts futurs du Canada dans le domaine de la politique commerciale. Nos lecteurs au Canada peuvent s'en procurer le texte en contactant Greg Bates, à TOO, au 995-7786.*

*Nous ferons de notre mieux pour vous tenir informés. Comme toujours, votre participation et vos commentaires sont les bienvenus.*

**Mike Spencer**

### *Suite de la première page*

vaste mandat national du CCCE en produisant des analyses poussées sur des questions commerciales précises. Ils ne sont pas destinés à remplacer le CCCE et les GCSCE, mais bien à travailler de concert avec eux.

Cette nouvelle configuration a cependant remis en question l'utilité permanente du CCCE et des GCSCE eux-mêmes. Maintenant que leur mission originale est achevée, quels seront leurs nouveaux rôles? Lors des récentes réunions des GCSCE, la discussion a porté sur la question de savoir s'il fallait justifier la continuation des groupes en redéfinissant leur mandat ou encore tourner la page et démanteler les groupes. La situation financière actuelle est difficile, et des pressions s'exercent pour que les dépenses gouvernementales visent des objectifs précis et donnent des résultats. Pour citer un délégué commercial d'expérience entendu au hasard d'une conversation dans les couloirs du Lester B. Pearson (dans un contexte différent toutefois), «Comment répondre aux Preston Manning de ce monde?». Certes, les membres des groupes ne touchent pas d'honoraires, mais nombre d'entre eux viennent de loin, et leurs frais de déplacement et

de séjour sont à la charge des contribuables.

Par ailleurs, avant la mise sur pied du mécanisme que l'on connaît, la consultation se faisait au petit bonheur la chance, un régime auquel personne ne voudrait revenir. Un membre d'un des groupes a d'ailleurs établi un parallèle avec l'image du supérieur pratiquant la politique de la porte ouverte, en disant que si les occasions de franchir cette porte se font désormais moins nombreuses, ce n'est pas une raison pour la condamner complètement. En effet, une fois celle-ci fermée, il pourrait être difficile de la rouvrir en cas de besoin. De plus, même si une grande partie des travaux effectués par les GCSCE sera désormais vraisemblablement confiée aux nouveaux groupes de travail, les GCSCE continueront de jouer un rôle crucial pour la protection des intérêts du secteur privé.

Les quelque 25 membres de chaque groupe de travail proviendront de divers milieux, et n'auront pas nécessairement des compétences d'ordre sectoriel. Les GCSCE devront revoir le travail des groupes et fournir à ceux-ci des données sur un certain nombre de dossiers majeurs, par exemple la mise en oeuvre de l'ALENA et des résultats de l'Uruguay Round, ou encore le

commerce interprovincial.

Les nations commerçantes les plus dynamiques sont celles où il y a une étroite coopération entre le gouvernement et l'industrie. Ainsi le «miracle japonais», qui, aux dires de nombreuses personnes, est dû en grande partie à la complicité du gouvernement et du secteur privé dans le domaine de l'économie et à la conjugaison de leurs efforts pour faire avancer le pays. Les États-Unis ont eux aussi mis en place un mécanisme de consultation, par voie législative.

À l'évidence, compte tenu des tarifs aériens et des autres dépenses, on peut dire que le gouvernement, en sa qualité de fournisseur de services, obtient des «renseignements sur les marchés» de la façon la plus économique possible. Par ailleurs, les participants du secteur privé jouissent d'un accès exceptionnel aux façon-neurs de la politique commerciale, et peuvent ainsi faire valoir leurs intérêts. Comme l'accent ne sera plus mis sur les négociations commerciales, mais bien sur la politique commerciale et sur la prestation plus efficace des programmes, il se pourrait bien que cette relation évolutive entre gouvernement et secteur privé entre dans la phase qui sera la plus productive de son existence.



## LE LIVRET VERT:

*Le plan de  
commercialisation  
du Canada aux  
États-Unis*

PAR Marie A. Stamp

*...une entrevue avec M. Allan Stewart, directeur général UTD*

**L**e bureau du directeur général d'UTD (Promotion du commerce, du tourisme et de l'investissement avec les États-Unis) offre une vue superbe vers l'ouest et sur la rivière des Outaouais gelée qui respire le soleil matinal. Allan Stewart entame une nouvelle journée très occupée en prenant un instant pour nous expliquer ce qu'est le Livre vert.

Le Livre vert, selon M. Stewart, est un outil qui nous fournit un plan détaillé de la stratégie de commercialisation, des objectifs et des activités de promotion qu'on se propose de mener dans 39 secteurs aux États-Unis pendant l'année. Il devient la partie du Plan de promotion du commerce extérieur qui concerne les États-Unis. Étant donné son caractère descriptif, ce document sert également à rédiger le rapport annuel.

Le Livre vert est préparé depuis trois ans par les agents d'UTD après consultation des partenaires du secteur privé, des experts sectoriels du MAECI, des spécialistes d'Industrie Canada, des bureaux régionaux ainsi que des ministères provinciaux et territoriaux du Commerce. Le programme de commercialisation de 1993-1994 a établi les activités d'expansion commerciale et industrielle aux États-Unis. Les gestionnaires de la direction générale continuent à planifier l'expansion du commerce, et l'année prochaine, ils vont changer le système pour qu'il fonctionne selon le principe

de «la gestion par objectifs» pour montrer quelle est l'incidence du plan.

Naturellement, l'objet du plan est d'obtenir une incidence maximale avec les ressources dont nous disposons. Le but recherché est de coordonner la stratégie en éliminant les doubles emplois et les chevauchements. «Nous voulons prendre des mesures énergiques et montrer l'exemple, déclare M. Stewart, mais nous ne voulons pas forcément tout faire.»

Allan Stewart envisage également d'autres stratégies pour obtenir cette incidence maximale, notamment faire un usage optimal des nouvelles technologies pour communiquer l'information (en particulier aux PME), diffuser les récits d'entreprises canadiennes ayant réussi à contrer la récession et insister sur les nouveaux marchés importants aux États-Unis. Il est aussi partisan de mettre davantage l'accent sur les analyses de marchés et il pense que le Service des délégués commerciaux est bien placé pour fournir les renseignements qui aideront les Canadiens à s'implanter sur le vaste marché américain. Ce n'est, après tout, qu'un prolongement de notre travail habituel. Le défi est de faire preuve d'une aussi grande faculté d'adaptation et d'innovation que les producteurs canadiens.

*Allan Stewart est délégué commercial depuis 27 ans et a été en poste en Australie, en Suède, à Seattle et à Mexico. C'est sa quatrième année à UTD.*

## FELICITATIONS!

*Voici un petit mot de félicitation pour le numéro 2 du bulletin «Le délégué commercial».*

*En ma qualité de nouveau membre du Service (via le programme Échanges Canada), je pense que votre initiative sera appréciée de tous, surtout en cette année de centenaire.*

*Je suis particulièrement sensible à la délicatesse dont vous avez fait preuve à l'égard du premier numéro, et, à n'en pas douter, les intéressé(e)s vous seront reconnaissants d'avoir ainsi souligné leurs efforts.*

*L'histoire du Service, vous le comprendrez sûrement, m'intéresse au plus haut point. Aussi le hasard a-t-il bien fait les choses, en permettant que, en cette année, nous partageons nos locaux ici à Bridgetown avec l'Australie. Je ne suis pas sûr que John Larke ait pensé qu'un jour la coopération entre nos deux grandes nations irait jusqu'à la cohabitation dans certaines missions; quoi qu'il en soit, chacune devrait en retirer de substantiels avantages.*

*Encore une fois, mes plus sincères félicitations. Viennent les prochains numéros!*

**Peter Hermant**

## LE PLAN DE PROMOTION DU COMMERCE EXTÉRIEUR (PPCE)

PAR Marie A. Stamp

*...une entrevue avec M. Brian Baker, directeur de TOC*

Le Plan de promotion du commerce extérieur est, selon Brian Baker, autant un processus qu'une publication. Comme processus, il sert à rassembler 17 ministères et organismes fédéraux qui jouent un rôle dans le développement du commerce international. Cela signifie coordonner 1 600 années-personnes et 500 millions de dollars en budgets de fonctionnement et d'entretien et en contributions. À son avis, c'est une simple question de bon sens. Les compressions de budget et d'effectif ont fait comprendre aux gestionnaires qu'ils ne peuvent pas tout faire eux-mêmes; la coordination et la coopération sont indispensables si l'on veut en avoir pour son argent.

Le raisonnement a l'air valable, mais que faut-il penser de 17 partenaires fédéraux? J'ai demandé à Brian Baker d'expliquer le rôle de TOC et comment on gère un processus de consultation aussi vaste.

M. Baker a expliqué que, pour le Plan de promotion, TOC joue le rôle d'un secrétariat. Le plan est géré par un comité directeur interministériel, composé de représentants du MAECI, d'Industrie Canada, d'Agriculture Canada et d'Investissement Canada. Brian a convenu que ce genre de concertation n'engendre pas vraiment l'harmonie des idées. Les réunions du comité sont «animées», dit-il avec un petit sourire ironique, et il explique que soulever des questions difficiles, voire controversées, constitue une partie nécessaire du processus de rationalisation. Selon lui, «les discussions sont passionnantes».

Le processus commence par une vue d'ensemble stratégique de la politique et de l'orientation gouvernementales dans le cadre desquelles opéreront les entreprises. Comme on peut s'y attendre, «le livre rouge» du gouvernement Chrétien fournira cette fois-ci de nombreux éléments. Le dialogue avec l'industrie se fait par les associations et les Groupes de consultations sectorielles sur le commerce extérieur, ou GCSCE. L'étape suivante consiste à examiner les possibilités et les défis auxquels sont confrontées les entreprises

canadiennes sur le marché international, et à élaborer des stratégies sectorielles. Quand celles-ci sont prêtes, les Centres du commerce international situés dans les régions le reçoivent, comme nos partenaires provinciaux et territoriaux et les missions à l'étranger. Ils peuvent alors y contribuer et ajouter des événements. Tout le processus vise à resserrer les relations de travail avec l'industrie et les provinces. M. Baker pense que certaines

provinces seront des partenaires à part entière dans le Plan de 1995-1996, et que cela pourrait signifier une intervention accrue des bureaux régionaux.

Le Plan de promotion est aussi une

publication, bourrée d'information utiles à l'intention des milieux d'affaires canadiens. Un certain nombre d'améliorations à apporter au processus comme à la publication sont envisagées pour fournir aux entreprises les renseignements dont elles ont besoin dans un format rapide et facile à consulter. On songerait, entre autres, à rendre les publications plus concises, à cibler des secteurs bien déterminés et à offrir une liaison directe par télécopieur.

Une autre amélioration consistera à avancer tout le cycle de planification l'année prochaine, en le coordonnant à celui de nos missions à l'étranger. On demandera à celles-ci de contribuer plus tôt, en veillant à ce qu'elles participent pleinement au processus de consultation et qu'elles ne soient sollicitées qu'une fois.

Tant que le Plan de promotion évolue, Brian Baker pense qu'il remplit le rôle pour lequel il a été conçu. La souplesse de réponse restera sa caractéristique, comme l'objectif de «cohésion» maximale entre tous les programmes et les participants, se plaît-il à souligner. «Les faits prouvent que le plan est efficace, déclare-t-il, surtout en ce qui concerne la suppression des doubles emplois et le dialogue amorcé entre les partenaires».

Brian Baker est entré au Service des délégués commerciaux à St-John's en 1970 et a été depuis en poste à New York, en Inde, en Israël, en Suède et en Australie. Cela fait 5 ans qu'il est de retour à Ottawa, où il occupe le poste de directeur de TOC - Planification et coordination du commerce - depuis la création de ce service en août 1993.

### **C'EST UNE SIMPLE QUESTION DE BON SENS...**

### **LA COORDINATION ET LA COOPÉRATION SONT INDISPENSABLES SI L'ON VEUT EN AVOIR POUR SON ARGENT.**

# LE CYCLE D'AFFECTATION ET VOUS

Faites-vous partie de ce groupe qui s'intéresse au cycle d'affectation? Si oui, cet article, espérons-le, éclairera quelques unes de vos lanternes (si non, ou bien vous travaillez à APT (non permutant), ou bien nous devrions considérer enlever votre nom de la liste de circulation de ce journal). En effet, M. Jean-Marc Duval, le directeur de APT, a patiemment éclairé et je me fais bien humblement le porte-parole de son savoir.

Afin d'illustrer un cycle d'affectation, prenons un personnage totalement fictif qui portera le nom d'Agent X, afin de donner dans la rectitude politique. (NOTE: Toute ressemblance avec un personnage réel n'est bien entendu que très normale)

Le cycle débute par un beau matin de septembre quand notre héroïne (à moins qu'il ne s'agisse d'un héros) découvre la circulaire administrative lui faisant part des ouvertures possibles pour les deux années suivantes. Fébrile, quoique sachant très bien que cette liste n'est pas d'une précision absolue, X (utilisons la familiarité) passe des heures et des heures à établir ses cinq affectations préférées pour l'année à venir, et remplit le questionnaire approprié pour l'expédier à APT.

Ouvrons une parenthèse: pendant ce temps, APT ne chôme pas et contacte les chefs de mission et la haute gestion afin de les interroger sur les déplacements prévus de personnel. Y aura-t-il des prolongations?, le poste à combler demande-t-il une expérience particulière?, le pays en question présente-t-il des caractéristiques dont il faut tenir compte (possibilité d'emploi pour le conjoint, qualité du système scolaire, ...)? etc... Fermons la parenthèse.

APT reçoit une pléthore de questionnaires dûment remplis et se fait un point d'honneur d'en établir une compilation précise. Pour chaque poste est dressée une liste d'agents intéressés. De cette liste sont aussitôt éliminés les individus pour qui l'heure du départ n'a pas encore sonné, mais qui tentent leur chance malgré tout

(qui peut les blâmer).

Pendant ce temps, l'Individu X parcourt les chaleureux couloirs de l'édifice Pearson afin de se "vendre" proactivement auprès des divisions géographiques.

Quant aux gens d'APT, ils rencontrent les divisions concernées au niveau approprié (directeur-adjoint/ directeur /directeur général) afin de converser sur les mérites de chaque candidat: connaissance de la langue locale, expérience professionnelle, situation

*...une entrevue avec M. Jean-Marc Duval,*

*directeur de APT by Jean-Dominique Ieraci*

familiale, j'en passe et des meilleures,.... À la lumière de ces discussions, se démarquent par consensus 3 ou 4 agents dont on examinera les qualités et défauts de manière plus approfondie; parfois même un seul candidat (ou candidate) saute aux yeux et sera désormais classé comme premier choix.

De retour dans les souliers du Personnage X... Cet agent apprend, par un sombre après-midi, que son nom a été retiré de la liste des candidats potentiels pour son poste chéri; X ne bénéficiait pas de tous les atouts nécessaires pour remplir le poste et d'autres candidats l'ont supplanté. Évidemment, c'est la déception avec un grand D, même si son nom pourrait éventuellement retourner sur la liste, mais... Mieux vaut être averti assez tôt pour pouvoir concentrer ses efforts sur les autres choix.

Tout espoir n'est toutefois pas perdu, il reste à X quatre autres choix et APT continue à trimer dur; entre autres sur le dossier de la ville XYZ pour laquelle notre agent favori est classé candidat #1. APT en a discuté avec les divisions intéressées, a consulté le chef de mission et... tout va bien! Ne reste plus que la dernière étape pour finaliser le tout: l'envoi du télex au chef de mission pour présenter officiellement l'agent.

En fin de compte, la décision revient à APT, suite aux consultations tenues avec les personnes concernées. Bien entendu, des chefs de mission, par exemple, pourraient s'opposer à certaines nominations, mais de bonnes raisons devraient être invoquées.

X va donc partir... à moins que le spectre des exigences opérationnelles ne présente son ombre infâme de manière inopportune ..., mais ne jouons pas l'oiseau de malheur. APT ne s'amuse pas à faire souffrir ses clients; comme l'a affirmé Jean-Marc Duval: "Le plus dur dans cet emploi, c'est de devoir se faire le porteur de mauvaises nouvelles. Ce n'est jamais agréable de lire une intense déception dans le visage des gens." (le sens de la citation a été conservé, mais les mots exacts se sont perdus dans les catacombes de Word Perfect)

## Les Centres de commerce international (CCD), y aviez-vous pensé?

Vous étiez en poste à l'étranger et revenez au Canada afin d'accomplir vos quelques années en territoire canadien. Vous devez donc vous rétablir à Ottawa, n'est-ce pas?

FAUX! Vous pouvez vous acquitter de votre "devoir en sol canadien" dans n'importe quelle province, en travaillant à un des dix centre de commerce international.

Si vous aimez entretenir un contact régulier avec les entreprises, que vous désirez fuir la bureaucratie et que rien ne vous retient à Ottawa, vous devriez prendre en considération l'option CCI. Dans un CCI, un délégué commercial est généralement gestionnaire de projet et reste constamment en contact avec le client. Il peut ainsi se rendre compte de l'impact de ses conseils et de ses actions, et en retirer une satisfaction professionnelle qu'on ne retrouve pas facilement à Ottawa.

Si les CCI vous intéressent, Michael Spencer vous prie de l'appeler au 996-1430. Ne vous gênez pas, il a insisté pour que son numéro paraisse dans cet article.

# Les lettres de vos collègues

• HAITI 1991 : LA CRISE •

Chers collègues,

Comme vous le savez tous, Port-au-Prince était, le 29 septembre 1991, le théâtre du coup d'état qui a évincé le Père Aristide de la présidence d'Haïti. Bernard Dussault, alors ambassadeur, et son équipe ont vécu cette crise aux premières loges et c'est cette expérience hors du commun que M. Dussault, accompagné de Nicole Goulet, Lise Joubarne et Daniel Jean ont partagée avec nous.

Nous étions environ vingt-cinq agents, jeunes recrues pour la plupart, à accepter le jeudi 10 février 1994 l'invitation de Stéphanie Allard pour cette heureuse combinaison d'un vin et fromages et d'une causerie. Le ton informel et amical qui a prévalu dès le début de la rencontre révélait à lui seul l'étroitesse

des liens qui unissaient les membres de l'équipe. Chacun d'entre eux nous a raconté les événements sous une perspective tout à fait personnelle et nous avons tous apprécié qu'ils insistent sur les aspects humains d'une telle expérience.

Au départ, tous les quatre s'étaient rendus à Haïti en prévoyant y vivre et y travailler avec peu de stress. Le coup d'état, doublé d'une prise d'otages à l'ambassade ont précipité tous les membres du personnel de l'ambassade au coeur d'une aventure inoubliable où l'adrénaline faisait partie de la diète quotidienne. Après avoir échappé de justesse à la prise d'otages à laquelle prirent part 19 Haïtiens, l'ambassadeur et son équipe furent contraints d'improviser une ambassade de crise dans la résidence de l'ambassadeur. Essayez d'imaginer la dynamique à l'intérieur de cette résidence où vivaient et travaillaient jusqu'à vingt personnes jour et nuit, dans des conditions d'approvisionnement en eau et en nourriture dignes des temps de guerre. Il apparaît évident que des qualités particulières sont requises pour survivre à une telle expérience et M. Dussault et ses trois collaborateurs nous en ont illustrées quelques unes.

Pour survivre à une telle expérience, l'enthousiasme

est certainement un pré-requis; chacun doit faire son maximum au sein de l'équipe et dans le meilleur des esprits. On doit aussi faire preuve de jugement et d'instinct; les décisions doivent être prises rapidement et on n'est jamais entièrement préparé à une situation de crise. Mais la clé de survie en temps de crise est certainement la communication à tous les niveaux. En temps de crise, les réseaux de communication sont soumis à d'intenses pressions. Plus que jamais, dans

de telles circonstances, il est essentiel d'avoir de solides contacts avec les autorités et les autres intervenants locaux, et de les utiliser. En temps de crise, l'information est d'or. La crise en Haïti a aussi mis à rude épreuve le réseau de communication reliant les membres de la communauté canadienne sur place, ceux-ci doivent

demeurer alertes et biens informés et s'avèrent aussi une importante source de renseignements.

Par dessus tout, la communication au sein même de l'ambassade a permis à l'équipe d'aborder les événements avec assurance. L'ambassadeur partageait à tout moment l'information dont il disposait avec toute son équipe; ceci avait pour effet de "recharger les batteries" de tous et chacun. De cette façon, chacun comprenait précisément son rôle et mesurait la portée de ses gestes.

En écoutant M. Dussault et ses collaborateurs décrire les événements d'Haïti 1991, j'ai eu la nette impression que l'enthousiasme, l'esprit d'équipe et la communication/partage d'information permettent à eux seuls de surmonter les situations les plus difficiles.

*Pourquoi devrions-nous attendre les crises pour utiliser ces précieux instruments?*

**Francis Normandin**

*Bernard Dussault s'est joint au Service des Délégués Commerciaux en 1967. En outre de Port-au-Prince, il a été en poste à Accra, à Buffalo, à Paris, à Berne, et à Libreville.*

« *l'esprit d'équipe et la communication/partage d'information permettent à eux seuls de surmonter les situations les plus difficiles. Pourquoi devrions-nous attendre les crises pour utiliser ces précieux instruments?* »